Table des matières

Liste des illustrations XIX
Liste des débats XXI
Liste des schémas et tableaux XXIII
***Stratégique* : mode d'emploi** XXVIII
Préface XXXI
Les auteurs XXXV

1 Introduction à la stratégie 1

1.1 Introduction 1
1.2 Qu'est-ce que la stratégie ? 2
1.2.1 Définitions de la stratégie 2
1.2.2 Les trois niveaux de stratégie 7
1.2.3 Le vocabulaire de la stratégie 8
1.3 La stratégie comme métier 10
1.4 L'étude de la stratégie 11
1.5 Le modèle de *Stratégique* 15
1.5.1 Le diagnostic stratégique 16
1.5.2 Les choix stratégiques 17
1.5.3 Le déploiement stratégique 18
1.5.4 La stratégie dans différents contextes 20
1.6 Les prismes stratégiques 21
Résumé 23
Travaux pratiques 23
Lectures recommandées 24
Références 24
Étude de cas : Yahoo! se cherche 25

Commentaires sur l'introduction 31
Les prismes stratégiques 31
Références 49

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

Partie I
Le diagnostic stratégique

2 L'environnement 55

2.1 Introduction 55
2.2 Le macroenvironnement 56
2.2.1 L'analyse PESTEL 57
2.2.2 La construction de scénarios 58
2.3 L'industrie 60
2.3.1 Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence 61
La menace des entrants potentiels 63
La menace des substituts 67
Le pouvoir de négociation des acheteurs 68
Le pouvoir de négociation des fournisseurs 69
Le rôle des pouvoirs publics 70
L'intensité concurrentielle 72
Les types d'industries 73
Questions clés sur le modèle des 5(+1) forces 75
2.3.2 La dynamique de la concurrence 78
Le modèle du cycle de vie 78
Les cycles de concurrence 80
2.4 Les concurrents et les marchés 82
2.4.1 Les groupes stratégiques 82
2.4.2 Les segments de marché 85
2.4.3 L'approche Océan Bleu 87
2.5 Les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès 89
Résumé 93
Travaux pratiques 94
Lectures recommandées 94
Références 95
Étude de cas : Jurassic Toys 97

3 La capacité stratégique 103

3.1 Introduction 103
3.2 Les fondements de la capacité stratégique 105
3.2.1 Les ressources et compétences 105
3.2.2 Les capacités dynamiques 107
3.2.3 Les capacités seuil et les capacités distinctives 107
3.3 Le VRIN des capacités stratégiques 110
3.3.1 V – La valeur des capacités stratégiques 111
3.3.2 R – La rareté des capacités stratégiques 111

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

3.3.3 I – L'inimitabilité des capacités stratégiques 112
La complexité 112
L'ambiguïté causale 113
La culture et l'histoire 114
Le changement 114
3.3.4 N – La non-substituabilité des capacités stratégiques 115
3.3.5 Les connaissances organisationnelles et l'avantage concurrentiel 115

3.4 Le diagnostic de la capacité stratégique 117
3.4.1 L'étalonnage 117
3.4.2 La chaîne de valeur et la filière 119
La chaîne de valeur 119
La filière 123
3.4.3 La cartographie des activités 126
3.4.4 Le SWOT 128

3.5 Le management de la capacité stratégique 133
3.5.1 Le développement des capacités stratégiques 134
3.5.2 Gérer les ressources humaines pour le développement des capacités 135

Résumé 137
Travaux pratiques 137
Lectures recommandées 138
Références 138
Étude de cas : Dyson aspire à la différence 141

4 L'intention stratégique 147

4.1 Introduction 147
4.2 Valeurs, mission, vision et objectifs 149
4.2.1 Les déclarations de valeurs, de mission et de vision 149
4.2.2 Les objectifs 150

4.3 Le gouvernement d'entreprise 153
4.3.1 La chaîne de gouvernement 153
4.3.2 Les différentes structures de gouvernement d'entreprise 158
Le modèle de gouvernement centré sur l'actionnaire 159
Le modèle de gouvernement étendu à de multiples parties prenantes 160
4.3.3 Changements et réformes des structures de gouvernement 162
4.3.4 L'influence des conseils d'administration sur la stratégie 163

4.4 La responsabilité sociale de l'entreprise et l'éthique 164
4.4.1 La responsabilité sociale de l'entreprise 165
4.4.2 L'éthique des individus et des managers 169

4.5 Les attentes des parties prenantes 170
4.5.1 Les types de parties prenantes 171
4.5.2 La cartographie des parties prenantes 172
4.5.3 Le pouvoir 176

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

Résumé 181
Travaux pratiques 182
Lectures recommandées 182
Références 183
Étude de cas : Nature & Découvertes, vers le commerce vertueux 186

5 Culture et stratégie 193

5.1 Introduction 193
5.2 La dérive stratégique 194
5.2.1 Les stratégies évoluent de manière incrémentale 195
5.2.2 Le risque de dérive stratégique 197
5.2.3 Une période de fluctuations 198
5.2.4 Transformation ou disparition 198
5.3 L'influence de l'histoire 199
5.3.1 La dépendance de sentier 201
5.3.2 L'analyse historique 203
5.4 La culture organisationnelle 205
5.4.1 Les cultures nationales et régionales 205
5.4.2 Le champ sectoriel 207
5.4.3 La culture organisationnelle 209
5.4.4 Les sous-cultures organisationnelles 211
5.4.5 L'influence de la culture sur la stratégie 211
5.4.6 L'analyse de la culture : le tissu culturel 213
5.4.7 Conduire une analyse de la culture 218
Travaux pratiques 222
Résumé 222
Lectures recommandées 223
Références 223
Étude de cas : Le Club Med : des bronzés aux bobos 226

Commentaires sur la partie I 233
Le diagnostic stratégique 233

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

Partie II
Les choix stratégiques

6 Les stratégies par domaine d'activité 243

6.1 **Introduction** 243
6.2 **La segmentation stratégique : l'identification des DAS** 245
6.2.1 Une méthode pratique de segmentation stratégique 245
Les critères de segmentation externes 246
Les critères de segmentation internes 247
6.2.2 Limites et utilité de la segmentation stratégique 248
6.3 **Les stratégies génériques** 249
6.3.1 La stratégie de prix 251
6.3.2 Les stratégies de différenciation 254
6.3.3 Les stratégies de focalisation 259
6.3.4 « Coincé au milieu » ? 260
6.3.5 L'horloge stratégique 261
6.3.6 Le verrouillage du marché 263
6.4 **Les interactions stratégiques** 264
6.4.1 Les interactions de prix et de valeur 264
6.4.2 Les interactions stratégiques et l'hypercompétition 267
6.4.3 Les stratégies de coopération 269
6.4.4 La théorie des jeux 271
Résumé 278
Travaux pratiques 279
Lectures recommandées 279
Références 280
Étude de cas : L'odyssée d'Iliad 281

7 La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités 287

7.1 **Introduction** 287
7.2 **Les orientations stratégiques** 289
7.2.1 La pénétration de marché 290
7.2.2 Le développement de produits 291
7.2.3 Le développement de marchés 292
7.2.4 La diversification conglomérale 293
7.3 **Les facteurs de diversification** 295
7.4 **La diversification et la performance** 297
7.5 **L'intégration verticale** 298
7.5.1 L'intégration vers l'aval et l'intégration vers l'amont 298
7.5.2 Intégrer ou externaliser ? 300

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

7.6 La performance parentale 301
7.6.1 L'ajout ou la destruction de performance par la direction générale 301
Les activités génératrices de performance 303
Les activités destructrices de performance 304
7.6.2 Le gestionnaire de portefeuille 305
7.6.3 Le gestionnaire de synergies 306
7.6.4 Le développeur 307
7.7 Les matrices de gestion de portefeuille 309
7.7.1 La matrice BCG 309
7.7.2 La matrice attraits/atouts (McKinsey) 312
7.7.3 La matrice Ashridge 314
Résumé 319
Travaux pratiques 319
Lectures recommandées 320
Références 320
Étude de cas : Les nouveaux territoires de Virgin 322

8 Les stratégies internationales 329

8.1 Introduction 329
8.2 Les facteurs d'internationalisation 331
8.3 Les sources d'avantage géographique 335
8.3.1 L'avantage de localisation : le diamant de Porter 335
8.3.2 Les filières internationales 337
8.4 Les stratégies internationales 339
8.5 Le choix des marchés et les modalités d'entrée 341
8.5.1 Les caractéristiques de marché 341
8.5.2 Les caractéristiques concurrentielles 345
Les circuits de distribution 346
La conception des produits 346
Les partenariats 346
8.5.3 Les modalités d'entrée 347
8.6 L'internationalisation et la performance 350
8.7 Le rôle des filiales dans un portefeuille international 351
Résumé 354
Travaux pratiques 354
Lectures recommandées 355
Références 355
Étude de cas : Lenovo : le PC passe à l'Est 357

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

9 L'innovation et l'entrepreneuriat 363

9.1 Introduction 363
9.2 Les dilemmes de l'innovation 365
9.2.1 Innovation poussée par la technologie ou tirée par le marché ? 365
9.2.2 Innovation de produit ou innovation de procédé ? 366
9.2.3 Innovation secrète ou innovation ouverte ? 369
9.2.4 Innovation technologique ou innovation de modèle économique ? 370
9.3 La diffusion de l'innovation 373
9.3.1 La vitesse de diffusion 373
9.3.2 La courbe de diffusion 374
9.4 Innovateurs et suiveurs 377
9.4.1 L'avantage au premier entrant 377
9.4.2 Premier entrant ou second gagnant ? 378
9.4.3 La riposte des concurrents établis 379
9.5 L'entrepreneuriat et la collaboration 383
9.5.1 Les étapes du développement entrepreneurial 383
9.5.2 L'entrepreneuriat et la collaboration 385
9.6 L'entrepreneuriat social 388
Résumé 391
Travaux pratiques 392
Lectures recommandées 392
Références 393
Étude de cas : Quelle destination pour TomTom ? 395

10 Fusions et acquisitions, alliances et partenariats 401

10.1 Introduction 401
10.2 La croissance interne 402
10.3 Les fusions et acquisitions 403
10.3.1 Les types de fusions et acquisitions 403
10.3.2 Les motivations des fusions et acquisitions 405
Les motivations stratégiques des fusions et acquisitions 405
Les motivations financières des fusions et acquisitions 405
Les motivations managériales des fusions et acquisitions 406
10.3.3 Les processus de fusion et acquisition 407
Le choix de la cible 407
L'évaluation de la cible 409
L'intégration de la cible 410
10.3.4 L'évolution des fusions et acquisitions 413

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

10.4 Les alliances et partenariats 414
10.4.1 La nature de la collaboration : alliances ou partenariats 414
Les alliances 414
Les partenariats 417
10.4.2 La forme de la collaboration 417
10.4.3 Les processus de collaboration 418
10.5 Le choix d'une modalité de développement 422
10.5.1 Acheter, coopérer ou faire soi-même ? 423
10.5.2 Les critères de réussite d'une croissance externe 424
Résumé 427
Travaux pratiques 427
Lectures recommandées 428
Références 428
Étude de cas : Sanofi-Aventis s'achète un patrimoine génétique 430

Commentaires sur la partie II 435
Les choix stratégiques 435

Partie III
Le déploiement stratégique

11 L'évaluation des stratégies 441

11.1 Introduction 441
11.2 La pertinence 443
11.2.1 Le classement des options stratégiques 443
11.2.2 La pertinence vis-à-vis des scénarios 446
11.2.3 La pertinence vis-à-vis de l'avantage concurrentiel 446
11.2.4 Les arbres de décision 447
11.2.5 L'analyse de cycle de vie 447
11.3 L'acceptabilité 450
11.3.1 Le risque 450
L'analyse de sensibilité 450
Les ratios financiers 452
Le calcul du seuil de rentabilité 452
11.3.2 Les gains 452
Les analyses de rentabilité 452
L'analyse de la valeur actionnariale 456
L'analyse coût bénéfice 458
Les options réelles 458
11.3.3 Les réactions des parties prenantes 461
11.4 La faisabilité 462
11.4.1 La faisabilité financière 462

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

11.4.2 Les ressources humaines 464
11.4.3 L'intégration des ressources 465
11.5 Synthèse des critères d'évaluation 465
Résumé 469
Travaux pratiques 469
Lectures recommandées 470
Références 470
Étude de cas : Carrefour à la croisée des chemins 472

12 Les processus stratégiques 479

12.1 Introduction 479
12.2 Les processus stratégiques délibérés 481
12.2.1 La personnification de la stratégie : le rôle du dirigeant 481
12.2.2 Les systèmes de planification stratégique 483
12.2.3 La stratégie imposée par l'externe 487
12.3 Les processus stratégiques émergents 488
12.3.1 L'incrémentalisme logique 488
12.3.2 L'influence des processus politiques sur la stratégie 491
12.3.3 L'influence des décisions antérieures sur la stratégie 493
La volonté de continuité 494
La dépendance de sentier 494
L'influence de la culture 495
12.3.4 L'influence des systèmes organisationnels sur la stratégie 495
12.4 Implications pour l'élaboration de la stratégie 498
12.4.1 La multiplicité des processus 498
L'ambidextrie organisationnelle 498
La perception des processus stratégiques 499
12.4.2 Les différences contextuelles 500
Les caractéristiques organisationnelles et la nature de l'environnement 500
L'effet de la maturité 502
12.4.3 Gérer les stratégies délibérées et les stratégies émergentes 502
Résumé 506
Travaux pratiques 507
Lectures recommandées 507
Références 508
Étude de cas : Qui pilote Google ? 510

13 Stratégie et organisation 515

13.1 Introduction 515
13.2 Les types structurels 516
13.2.1 La structure fonctionnelle 517
13.2.2 La structure divisionnelle 519

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

13.2.3 La structure matricielle 521
13.2.4 Les structures multinationales et transnationales 524
13.2.5 Les structures par projets 526
13.2.6 Choisir une structure 527
13.3 Les systèmes 529
13.3.1 La supervision directe 531
13.3.2 Les systèmes culturels 532
13.3.3 Les objectifs de performance 533
13.3.4 Les mécanismes de marché 535
13.3.5 Les systèmes de planification 536
13.4 Les configurations 539
13.4.1 Le modèle des 7S de McKinsey 539
13.4.2 Les dilemmes organisationnels 540
Résumé 545
Travaux pratiques 545
Lectures recommandées 546
Références 546
Étude de cas : La galopade de la trottinette 548

14 Gérer le changement stratégique 555

14.1 Introduction 555
14.2 Le diagnostic de la situation de changement 557
14.2.1 Les types de changements stratégiques 557
14.2.2 L'importance du contexte 559
14.2.3 L'analyse de champ de forces 562
14.3 La conduite du changement : rôles et styles 563
14.3.1 Les rôles dans la conduite du changement 565
Les managers intermédiaires 565
Les intervenants extérieurs 566
14.3.2 Les styles de conduite du changement 566
La théorie E et la théorie O 567
Les différents styles 567
Différents styles pour différents contextes 569
14.4 Les leviers de changement stratégique 571
14.4.1 Construire une argumentation convaincante 572
14.4.2 Contester les schémas de pensée établis 572
14.4.3 Changer les routines organisationnelles 573
14.4.4 Les processus symboliques 575
14.4.5 Les jeux de pouvoir et les processus politiques 576
14.4.6 Les tactiques de changement 579
La chronologie 579
Les succès à court terme 580
14.5 La gestion des processus de changement 580
14.5.1 Le redressement : reconstruire la stratégie 582

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry

14.5.2 La gestion du changement révolutionnaire 583
14.5.3 La gestion du changement évolutif 584
14.5.4 Quelques leçons sur les échecs des processus de changement 585
Résumé 588
Travaux pratiques 589
Lectures recommandées 590
Références 590
Étude de cas : La CSP face au changement 593

15 La pratique de la stratégie 599

15.1 Introduction 599
15.2 Les stratèges 601
15.2.1 Les dirigeants 601
15.2.2 La direction de la stratégie 602
15.2.3 Les managers intermédiaires 605
15.2.4 Les consultants en stratégie 607
15.2.5 Qui impliquer dans la fabrication de la stratégie ? 608
15.3 Les activités stratégiques 610
15.3.1 L'analyse stratégique 610
15.3.2 La promotion de problèmes stratégiques 612
15.3.3 La prise de décisions stratégiques 616
15.3.4 La communication de la stratégie 618
15.3.5 Le désordre de la stratégie au quotidien 620
15.4 Les méthodes stratégiques 620
15.4.1 Les séminaires de réflexion stratégique 621
15.4.2 Les projets stratégiques 623
15.4.3 Les tests d'hypothèse 624
15.4.4 Les rapports et les plans stratégiques 626
Résumé 629
Travaux pratiques 630
Lectures recommandées 630
Références 631
Étude de cas : Ray Ozzie reprogramme Microsoft 634

Commentaires sur la partie III 639
Le déploiement stratégique 639

Lexique général 643
Lexique par chapitre 649
Bibliographie francophone 655
Index des noms 659
Index des notions 665

© 2011 Pearson Education France – Stratégique, 9e éd. – Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry